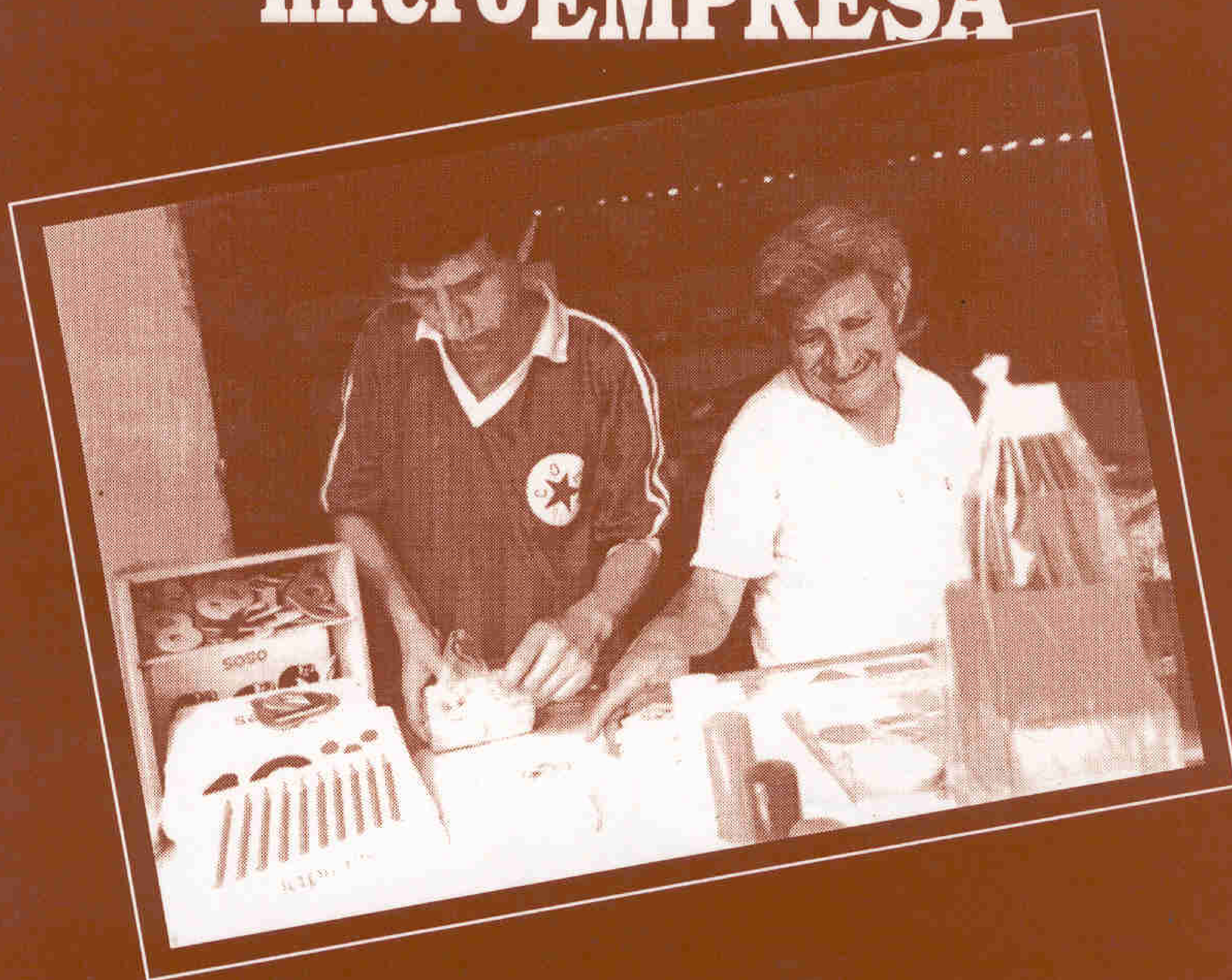
SERIE 1

haciendo microEMPRESA



¿Cómo convertir mi negocio en una empresa?

CASI



Konrad
-Adenauer-
Stiftung



Manual de Contenidos
Serie **"Haciendo Microempresa"**
CASI

PRESENTACIÓN

La serie "HACIENDO MICROEMPRESA" está constituida por un conjunto de materiales de capacitación empresarial. El CASI ofrece estos materiales como herramientas didácticas para facilitar los procesos de aprendizaje orientados a generar, mejorar y potenciar las capacidades, de los empresarios y empresarias, que les garantice un desempeño competitivo en la gestión de sus microempresas.

La capacitación empresarial, que el CASI desarrolla, logra como resultado que los empresarios y empresarias de una manera, práctica y concreta manejen los conceptos, criterios, técnicas e instrumentos de gestión, propios de la lógica empresarial moderna.

Los servicios de capacitación se brindan a tráves de cursos-talleres preparados y organizados en función de las necesidades y requerimientos de los grupos específicos a los cuales se dirigen.

Los cursos-talleres, orientados por el principio de VALOR de USO del CONOCIMIENTO, aseguran, la aplicación inmediata de las nuevas habilidades y capacidades adquiridas en la realidad empresarial que diariamente enfrenta cada uno de los participantes.

La capacitación empresarial se desarrolla mediante:

- El inicio de un proceso de aprendizaje continuo caracterizado por el intercambio de experiencias, análisis, reflexión y práctica permanente de "APRENDER HACIENDO".
- La generación y aprovechamiento de los espacios empresariales como espacios de práctica y aplicación de lo aprendido para que los empresarios y empresarias puedan enfrentar situaciones reales y concretas de la dinámica empresarial.

En la metodología de los cursos-talleres se garantiza una relación interactiva y de interlocución permanente con los participantes para:

- Identificar los problemas específicos a resolver y los requerimientos de nuevos conocimientos relacionados al tema de gestión empresarial del curso-taller.
- Desarrollar los conocimientos teóricos mediante la construcción colectiva de los conceptos, criterios y ténicas, incentivando la participación de todos mediante socialización, de experiencias y conocimientos, de la práctica empresarial.

- Aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a través de la puesta en práctica y/o ejercitación de lo aprendido en cada caso concreto, de los empresarios y empresarias, participantes.

El material didáctico para cada curso-taller comprende:

El MANUAL DE CONTENIDOS, en él están desarollados los temas conceptuales, técnicos y procedimientos básicos del curso-taller. Los contenidos del manual están adecuados a las necesidades y características de las microempresas y con un lenguaje legible y directo de acuerdo a los requerimientos del empresario. De esta manera los contenidos desarrollados pueden ser apropiados y viables para el Sector Microempresarial.

El Manual facilita la comprensión de los contenidos a nivel teórico y sirve de material de consulta para el desarrollo de las prácticas.

El CUADERNO DE TRABAJO, es el documento escrito y con formatos para facilitar el desarrollo de las prácticas y/o ejercicios durante el proceso de la capacitación. En el se indican los objetivos y procedimientos para obtener los resultados esperados de cada una de las prácticas.

En este cuaderno cada empresario o empresaria participante va desarrollando sus prácticas y registrando los resultados obtenidos, por eso muchos lo conservan como una ayuda memoria para el desempeño empresarial luego de la capacitación.

La GUIA METODOLOGICA, es el documento que permite al instructor preparar, organizar y adecuar el curso-taller a las características y requerimientos del grupo de participantes. Le sirve como ayuda para conducir el proceso de aprendizaje de los participantes en la capacitación.

MATERIAL DE APOYO DIDACTICO, comprende el conjunto de programas en video, ayudas visuales y juegos que facilitan el desarrollo de los contenidos de la capacitación. Los programas en video y materiales son producidos a partir de la propia realidad microempresarial.

El Manual de Contenidos que aquí presentamos contiene los objetivos, contenidos y resultados que nos proponemos alcanzar en el curso-taller ¿CÓMO CONVERTIR MI NEGOCIO EN UNA EMPRESA? de la serie HACIENDO EMPRESA.

La publicación de este material ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Konrad Adenauer de Alemania en el marco del Programa Nuevos Modelos Microempresariales: Calificación, Asistencia Ténica e Información para el empleo e ingreso sostenible del Proyecto CASI/KAS/UE.

1

¿QUÉ DEBO SABER PARA CONVERTIR MI TALLER EN UNA EMPRESA?

© **CASI**
Centro de Apoyo al Sector Informal
Jr. Juan Fanning 159, Miraflores. Lima - Perú / Teléfono: 447-5165 / 445-3511
E-mail postmaster@casi.org.pe
Impreso por Grambs Corporación Gráfica S.A.C.
Lima, Mayo de 1999

Prohibida su reproducción parcial o total.

INTRODUCCIÓN

Realizar una actividad económica, sea ésta de comercio, servicio o producción, es una opción cada vez más grande que las personas tenemos como medio para generar, mejorar y/o complementar nuestros ingresos y autoemplearnos.

La mayoría de estos esfuerzos van constituyendo el gran sector de las micro y pequeñas empresas. Muchas son las que cada día nacen, pero también muchas son las que cada día mueren. La vida de estas pequeñas unidades empresariales depende de los recursos con que cuenten y el nivel de competitividad que puedan alcanzar.

Se dice, que alcanzar los niveles de competitividad, con alta productividad y calidad, exige a las micro y pequeñas empresas aprovechar la flexibilidad de las organizaciones de pequeño tamaño y la capacidad de innovación de productos y servicios al mercado, no sólo local y nacional, sino también internacional.

En nuestro país, las fortalezas de las pequeñas empresas en general pueden brindar oportunidades que se van a expresar, en gran medida, por la capacidad de obtener un eficiente manejo para ORGANIZAR y GESTIONAR de manera innovadora y en cooperación, con otras empresas, nuestras empresas.

Las condiciones con las que nace nuestras empresas, no sólo reflejan la escasez de los recursos materiales, tecnológicos y financieros con las que se inician sino también la falta de conocimientos y capacidad de manejar criterios, técnicas e instrumentos que nos garanticen una gestión eficiente de las actividades que realizamos.

Una adecuada gestión nos permitirá entender mejor y ubicarnos en qué negocio estamos, que nos proponemos y cómo orientamos nuestros esfuerzos para conseguir lo que pretendemos, cómo organizar y dirigir los recursos materiales, económicos y humanos para logra un mejor desenvolvimiento de las actividades que realizamos, independientemente del tamaño de la empresa que tengamos.

El curso-taller ¿CÓMO CONVERTIR MI NEGOCIO EN UNA EMPRESA? está dirigido a todas las personas, empresarios y empresarias, interesadas en conocer los conceptos, criterios y algunas

herramientas básicas para lograr una organización y gestión eficiente de sus negocios.

El conocimiento práctico y de la aplicación inmediata que se adquiere, como resultado del proceso de aprendizaje, les permitirá iniciar un proceso de mejoramiento continuo, convirtiendo su negocio en una organización eficiente, condición indispensable para mantenerse o creer en el mercado y cumplir con sus objetivos de ingreso y bienestar.

El propósito central de este curso-taller es capacitar a los empresarios y empresarias para "lograr una visión integral de su empresa y el entorno donde se desenvuelve a partir del conocimiento y manejo de conceptos, criterios y técnicas básicas de organización y gestión empresarial".

En este Manual se desarrollan los contenidos del curso-taller organizados por temas. Cada tema constituye un capítulo; así tenemos:

CAPITULO 1: La Empresa
CAPITULO 2: La Organización Empresarial
CAPITULO 3: Areas funcionales de la empresa
CAPITULO 4: Importancia del manejo empresarial

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA 11

1.1 Definición de la Empresa 12
1.2 Ciclo de Funcionamiento 15
1.3 Principios básicos 17

CAPÍTULO 2. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL 23

2.1 Objetivos, Políticas y Metas 24
2.2 Estructura organizativa 26

CAPÍTULO 3. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA 27

3.1 La Administración 29
3.2 La Produccción 34
3.3 El Mercadeo 42

CAPÍTULO 4. IMPORTANCIA DEL MANEJO EMPRESARIAL 45

Capítulo 1
LA EMPRESA

Con el desarrollo de este tema nos proponemos identificar las características del manejo empresarial en las unidades productivas a partir del conocimiento de lo que es una empresa, cómo funciona y cuáles son los principios fundamentales que rigen una empresa.

1. ¿Qué es una Empresa?

Antes de intentar dar una definición, analicemos de nuestra experiencia los siguientes dos ejemplos:

CASO 1	CASO 2
Manuel tiene un local donde produce zapatos. Un día recibió un pedido de 200 pares. Recién en ese momento, se dio cuenta que tenía muy poco material en su almacén, y, por otra parte, poco dinero para comprarlo (por recientes gastos escolares). Por ello, salió a conseguir el dinero que le faltaba, sin embargo nadie le quizo prestar, pues tenía fama de no pagar. Por esta razón perdió el contrato. Sólo tuvo material para 50 pares de zapatos y decidió producir un modelo que a él le gustaba. A la semana sólo pudo vender 10 pares y no recuperaba su inversión, pues la gente compraba otros modelos.	Julio tiene un local un poco más pequeño que el de Manuel, pero cuando uno entra a él se le ve más ordenado y por lo tanto, un poco más amplio. Tiene un pedido de 180 pares de zapatos. Evaluando su stock se da cuenta que no tiene el material suficiente, por lo que recurre a sus fuentes de financiamiento para conseguir el dinero y comprar los insumos. Planifica su producción, asignando tareas a cada uno de sus operarios. De esta manera cumple el pedido en el plazo establecido y con lo que le pagan compra materiales, es decir en vez de guardarlo en un banco, arriesga invirtiéndolo. Inmediatamente, le hacen un nuevo pedido de 200 pares. Evaluando nuevamente su stock, capacidad de financiamiento y capacidad de producción, decido producir por su cuenta. También decide optimizar el uso de recursos, contratando un técnico para que le enseñe nuevos métodos de producción y así, reducir sus costos en los próximos pedidos.

Como podemos ver, los dos casos son diferentes:

En el primer caso observamos lo siguiente:

- Al recibir el pedido no tiene reservas de materia prima.
- El dinero de la empresa lo utiliza en gastos familiares.
- No es sujeto de crédito.
- Produce lo que le gusta.

De lo que podemos concluir que:

- El trabajo no está organizado.
- No hay cómo controlar nada.
- El trabajo se realiza conforme se va presentando.
- No interesan los gustos del consumidor.

Esto **NO** es una EMPRESA

Ahora, observemos el segundo caso.

- El local se ve ordenado.
- Cumple con el pedido en el plazo previsto.
- Apenas cobra, invierte su dinero (compra materiales).
- Produce lo que el mercado le exige.
- Se capacita con ayuda de un técnico.

De lo que podemos concluir que:

- Existe una organización del trabajo.
- El trabajo se planifica antes de ejecutarse.
- Existen sistemas de control.
- Su objetivo es satisfacer las necesidades del consumidor.

Esto **SI** es una EMPRESA.

Si bien observamos en ambos casos que se realiza una actividad productiva; en el primero, la organización de los recursos o elemen-

tos se concentra fundamentalmente en la producción. Mientras en el segundo caso la organización de sus actividades y recursos están en función de la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Los recursos que se organizan en la empresa son el Capital y el Trabajo.

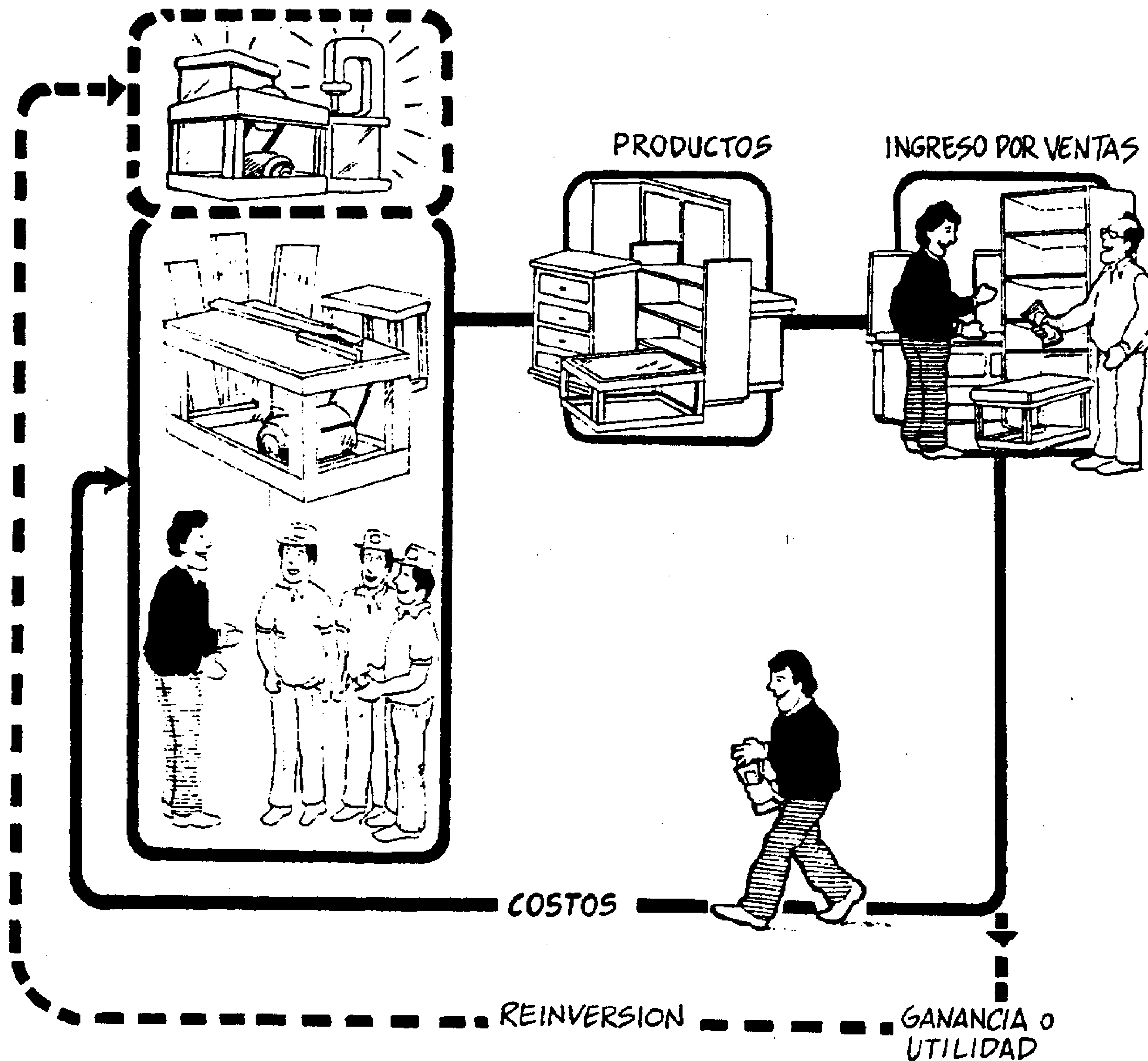
Se conoce como Capital a todos aquellos recursos que se pueden traducir en dinero y que permiten que una empresa funcione. Por ejemplo: las máquinas, local, equipos y herramientas, materia prima o insumos, dinero, crédito, etc.

El trabajo es todo esfuerzo humano o actividad que se realiza en la empresa para producir y vender un bien o servicio.

A partir del análisis de los casos podemos definir una empresa de la manera siguiente:

Empresa es la organización de los recursos Capital y Trabajo para producir un bien o servicio que al ser vendido o colocado en el mercado satisfaga las necesidades del consumidor.

2. ¿Cómo funciona la Empresa?



Una vez identificadas las necesidades del consumidor, el empresario organiza sus recursos, Capital y Trabajo para satisfacerlas, dando inicio al Ciclo de Funcionamiento de su empresa.

Como vemos en el dibujo, organizados los recursos la siguiente actividad es la elaboración del producto (bien o servicio) que dirigido al mercado a través de la venta, va a satisfacer las necesidades del consumidor.

El ingreso por la venta deberá permitir recuperar el valor en dinero del Capital y Trabajo utilizados en producir; es decir, pagar todos los costos. Además, deberá generar un excedente que llamamos Utilidad o Ganancia.

Esta utilidad puede ser distribuida entre los propietarios o reinvertirda en la propia empresa. La reinversión permite el crecimiento del capital en la empresa.

A todo este proceso que permanentemente realiza la empresa se le denomina **El Ciclo de Funcionamiento de la Empresa.**

2. ¿Cuáles son los Principios Básicos de una Empresa?



A. VISIÓN DE FUTURO.

Toda empresa debe buscar su continuidad en el tiempo, más aún, debe tratar de hacer cada vez más grande.

Para ello se hace necesario mirar a futuro. Es decir, proyectar el trabajo a realizar, para lograr esa continuidad. Esta proyección la debemos hacer a través de una **PLANIFICACION.**

Nunca debemos dejar que lo urgente impida cumplir estos planes. Ante la aparición de problemas "graves" será necesario atenderlos, pero sin descuidar lo planeado.

El trabajo de planificar a futuro puede realizarse en diferentes niveles:

– **A corto plazo,** está referida a los próximos meses, con un grado de detalle suficiente que alcance a determinar las actividades

específicas a realizar, los recursos que necesitamos, los responsables, el cronograma, y el presupuesto estimado para su realización.

- A mediano y largo plazo, se trata de una planeación bastante general para los próximos años.

B. CAPACIDAD DE AHORRO E INVERSIÓN



Como dijimos anteriormente, nuestra empresa debe buscar crecer constantemente o, en el peor de los casos, por lo menos mantenerse.

Para esto se hace necesario mantener un **CAPITAL DE TRABAJO FIJO,** que debe ser utilizado en el funcionamiento de la empresa: para producir, vender y poder cubrir todas las necesidades de dinero que se presenten.

Para evitar que nuestro capital de trabajo disminuya, no debemos confundir **nunca** el dinero de la empresa con el de los gastos familiares. En casos de suma urgencia podemos tomar el dinero de la empresa, pero en calidad de préstamo y devolverlo a la brevedad posible.

Mantener este capital de trabajo nos permitirá la continuidad de la empresa en el tiempo. Además de lograr el cumplimiento del principal objetivo: generar utilidades.

Luego, estas utilidades podrán ser acumuladas o repartidas. Si son repartidas los propietarios podrán disponer del dinero como crean conveniente.

Pero, si son acumuladas, llegará un momento en que será posible invertirlas en la empresa. Por ejemplo para:

- Comprar máquinas de nueva tecnología.
- Capacitarnos.
- Hacer publicidad.
- O cualquier otra actividad que haga que nuestra empresa mejore, haciéndola más competitiva (mejorando calidad, reduciendo costos, definiendo nuevos modelos, etc.).

Esta **CAPACIDAD DE AHORRO,** nos permitirá tener **CAPACIDAD DE INVERSION,** lo que a su vez nos hará más competitivos frente a las empresas más fuertes, más jóvenes, más entusiastas, y con mayores recursos.

C. IMPORTANCIA DEL CONSUMIDOR

El elemento más importante para nuestra empresa es el **CONSUMIDOR;** pues, de él depende, que todo el esfuerzo que significa elaborar un producto sea recompesado con su compra.



Un error muy común es pensar que lo que nos gusta a nosotros, le va a gustar a toda la gente: es falso, pues nuestros gustos no necesariamente son iguales a los de las demás personas.

Por esta razón se hace necesario conocer al consumidor para identificar sus necesidades y gustos, y poder satisfacerlos con nuestro producto. A este proceso se le conoce como el **Mercadeo.**

Pues, de qué vale que nuestros productos sean muy bonitos y útiles, si después la gente no los va a comprar.

En la medida en que el empresario tenga mayor manejo de estos elementos, el **RIESGO** será menor. Sin embargo, no debemos olvidar que siempre estará presente.

En resumen, un empresario debe estar asociado dispuesto a arriesgar, pero evaluando sus oportunidades y sus recursos; es decir, asumir un riesgo calculado.

D. MANEJO DEL FACTOR RIESGO.



Como empresarios constantemente enfrentamos situaciones ante las cuales debemos tomar una decisión. Estas decisiones significan realizar algún tipo de inversión.

Estas inversiones tienen un componente muy importante: el **RIESGO.**

Existe riesgo cuando nos encontramos ante dos o más posibilidades entre las que se debe optar sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo en la empresa

encierra la posibilidad de ganar o perder. Cuanto mayor es la posible pérdida, mayor será el riesgo.

El riesgo puede variar en función de:

1. ¿Cuánto capital se arriesga?
2. ¿Cuánto se conoce del negocio?
3. ¿Qué tan arriesgado es el que invierte?

Capítulo 2
LA ORGANIZACION EMPRESARIAL

Con el desarrollo de este tema nos proponemos conocer y ubicar la importancia de los aspectos que orientan y delimitan las acciones a desarrollar en la empresa.

El tema de la organización empresarial comprende la definición y el papel que cumplen los objetivos, metas, políticas y las áreas funcionales de la empresa.

Para orientar y delimitar las acciones de la empresa, el empresario deberá plantearse lo siguiente:

Qué quiero lograr?. Los objetivos de la empresa.
Cuánto quiero lograr?. Las metas.
Qué normas debo establecer?. Las políticas.
Cómo debo organizar la empresa?. Las áreas funcionales.

A continuación describiremos cada uno de estos elementos.

¿Qué son los Objetivos?

En la empresa los objetivos son los fines importantes hacia los cuales están dirigidas las actividades de la organización en su conjunto y de los individuos que la conforman.

Los objetivos pueden ser de dos tipo: Generales y Específicos.

Objetivo General.

Ejemplo:

"Generar excedente económico a partir de la producción y mercadeo de bicicletas a nivel nacional".

Siempre el objetivo general de una empresa es generar utilidades a partir de la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un conjunto determinado.

A partir del objetivo general surgen los objetivos específicos, que están dirigidos a hacer posible su cumplimiento.

Ejemplo:

a. "Producir dos tipos de biclicletas".
b. "Captar mercado a nivel nacional".
c. "Elaborar un producto de calidad".
d. "Colocar la mayor cantidad de productos".
e. "Crear un ambiente de trabajo agradable".
f. "Mantener un nivel competitivo en todo momento".
g. "Optimizar el uso del dinero".
h. "Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el funcionamiento de la empresa para lograr todo lo anterior".

¿Qué son las Políticas?

Como vimos al inicio de este Capítulo, las políticas son las normas que orientan o "encauzan" la toma de decisiones en el manejo de la empresa.

Ejemplo:

- "Minimizar el desperdicio de materia prima".
- "Producción de 20 bicicletas como lote mínimo".
- "10% de descuento por la compra al contado sobre el precio de venta".
- "Establecer relaciones con entidades financieras".

Como podemos apreciar en los ejemplos, las políticas se establecen en función a las diferentes actividades de la empresa.

Así, tenemos políticas referidas a la producción, venta, etc.

¿Qué son las Metas?

Para cumplir los objetivos de la empresa, debemos plantearnos METAS.

Las metas son la expresión cuantitativa o numérica de los objetivos.

Para entender mejor esto, veamos algunos ejemplo de metas:

- Meta 1: Vender 100 bicicletas en el mes.
- Meta 2: Contratar 4 vendedores.
- Meta 3: Comprar 1 compresora.
- Meta 4: Duplicar la producción en el presente año.
- Meta 5: Ampliar el taller en un área de 20 metros cuadrados.

Para que las metas nos permitan cumplir con nuestros objetivos debemos cuidar que éstas estén de acuerdo a la capacidad y recursos con que se cuenta en la empresa. Por ello, recomendamos "ser realistas".

¿Cuáles son las Areas Funcionales de la Empresa?

Una área de la empresa podemos definirla como:

El conjunto de personas que forman parte de la empresa y realizan actividades para una función especifíca.

En toda empresa se determinan 3 áreas funcionales básicas:

- Area de **ADMINSITRACION.**
- Area de **PRODUCCION.**
- Area de **MERCADEO.**

De acuerdo al tamaño de la empresa, ésta podrá generar menos áreas funcionales o agrupar las diferentes funciones en menos áreas.

Por ejemplo, es común que en empresas pequeñas sólo encontremos una área productiva y una área que se encarga de la administración y mercadeo.

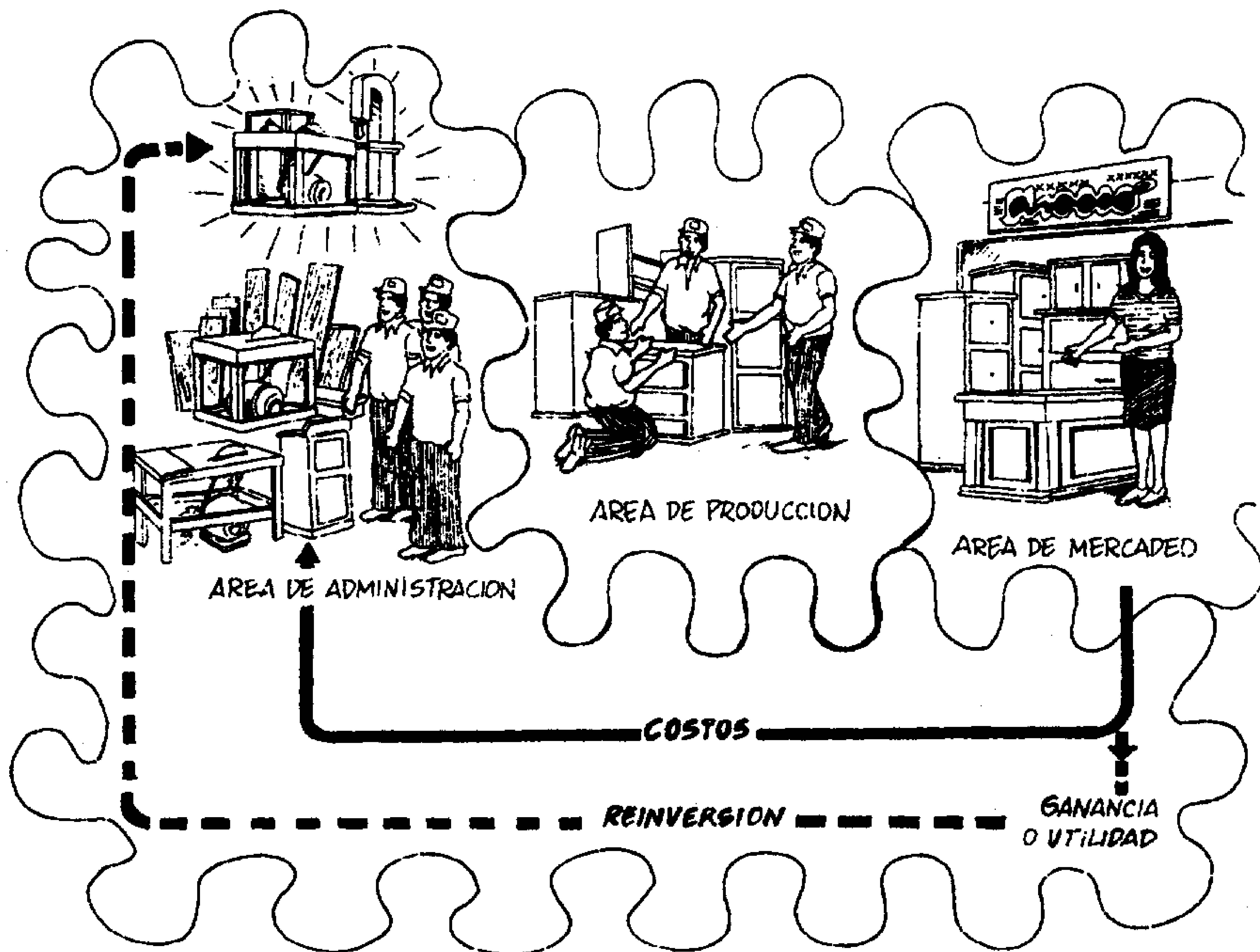
Y, viceversa, en empresas de mayor tamaño podremos encontrar las tres áreas básicas más el área financiera, área de investigación, área de desarrollo, etc., etc.

Lo importante es que la organización por áreas garantice un mayor ordenamiento de las actividades y una adecuada articulación entre ellas que posibilite el logro de los objetivos de la empresa.

Capítulo 3
LAS AREAS DE UNA EMPRESA

Con este Capítulo nos proponemos identificar las funciones principales de cada área de la empresa.

Este conocimiento nos permitirá una mejor utilización de los recursos dentro de la empresa, evitando duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y mayores costos.

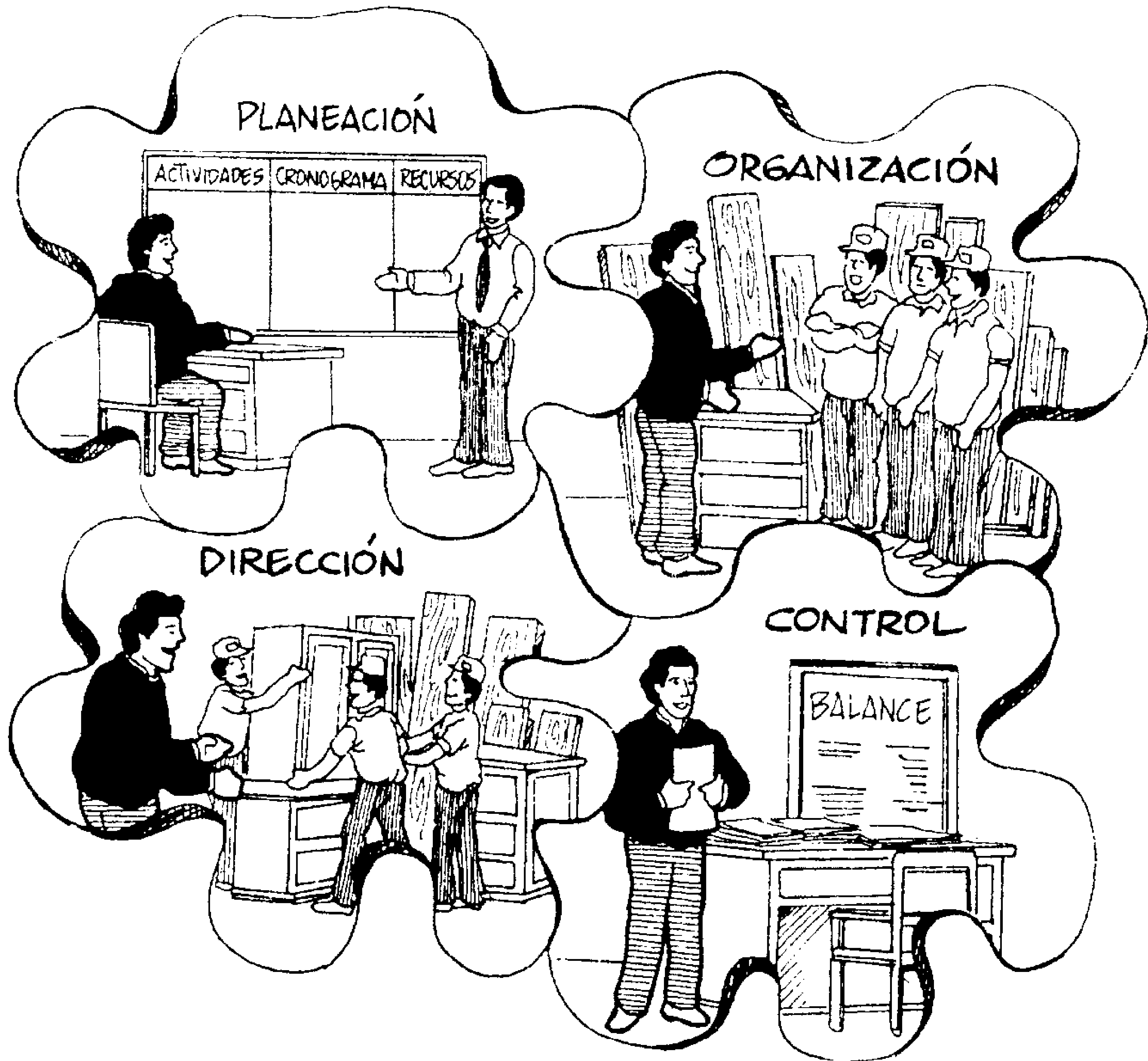


Como vimos en el Capítulo anterior, la empresa cumple un conjunto de funciones y actividades que para lograr una mayor eficiencia se organizan en diferentes áreas.

En el dibujo podemos reconocer las tres área básicas que funcionan en una empresa:

- Area de **ADMINSITRACION.**
- Area de **PRODUCCION.**
- Area de **MERCADEO.**

¿ Qué hace el Area de Administración?



Planear, organizar, dirigir y controlar, son las funciones básicas de toda administración.

Ahora, veamos cada una de ellas:

LA FUNCIÓN DE PLANEAR

Planear es establecer un conjunto de actividades que deberán ser ejecutadas o realizadas a futuro, con el fin de alcanzar las metas planteadas dentro de la empresa.

Ejemplo:
- META: Producir 100 bicicletas.

¿QUÉ?	¿CUÁNDO? TIEMPO					¿CON QUÉ?	¿QUIÉNES?
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	RECURSOS	PERSONAL
COMPRA DE MATERIAL	—					DINERO	JOSÉ
HABILITAR EL MATERIAL		—				MÁQUINA, HERRAMIENTA	OPERARIOS
ELABORACIÓN DE PARTES Y PIEZAS			—			MÁQUINA, HERRAMIENTA	OPERARIOS
ARMADO			—	—		HERRAMIENTAS	OPERARIOS
PINTURA Y ACABADO				—	—	HERRAMIENTAS PINTURA Y MATERIALES	OPERARIOS
EMBALAJE					—	MATERIALES	OPERARIOS

Como podemos observar, la planeación la expresamos en un instrumento denominado **PLAN.**

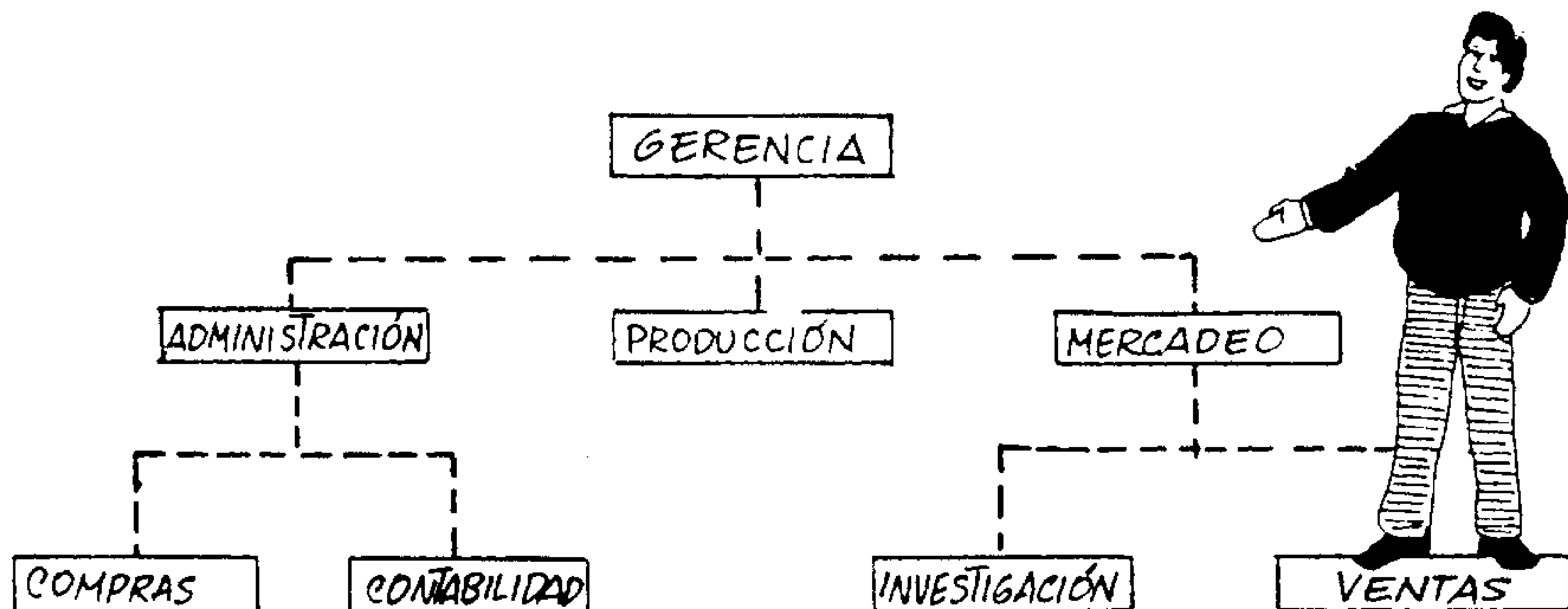
Para elaborar el plan debemos realizar lo siguiente:

1. Definir las actividades a realizar para alcanzar las metas. (¿Qué?)
2. Determinar la duración de las actividades y ubicar su desarrollo en el tiempo. (¿Cuándo?).
3. Determinar qué necesitamos para cumplir esas actividades. (¿Con qué?).

4. Establecer quiénes son los responsables de cada actividad. (¿Quiénes?)
   En las empresas pequeñas, la administración comúnmente se encargará de elaborar los planes de producción, ventas y compras.

LA FUNCIÓN DE ORGANIZAR

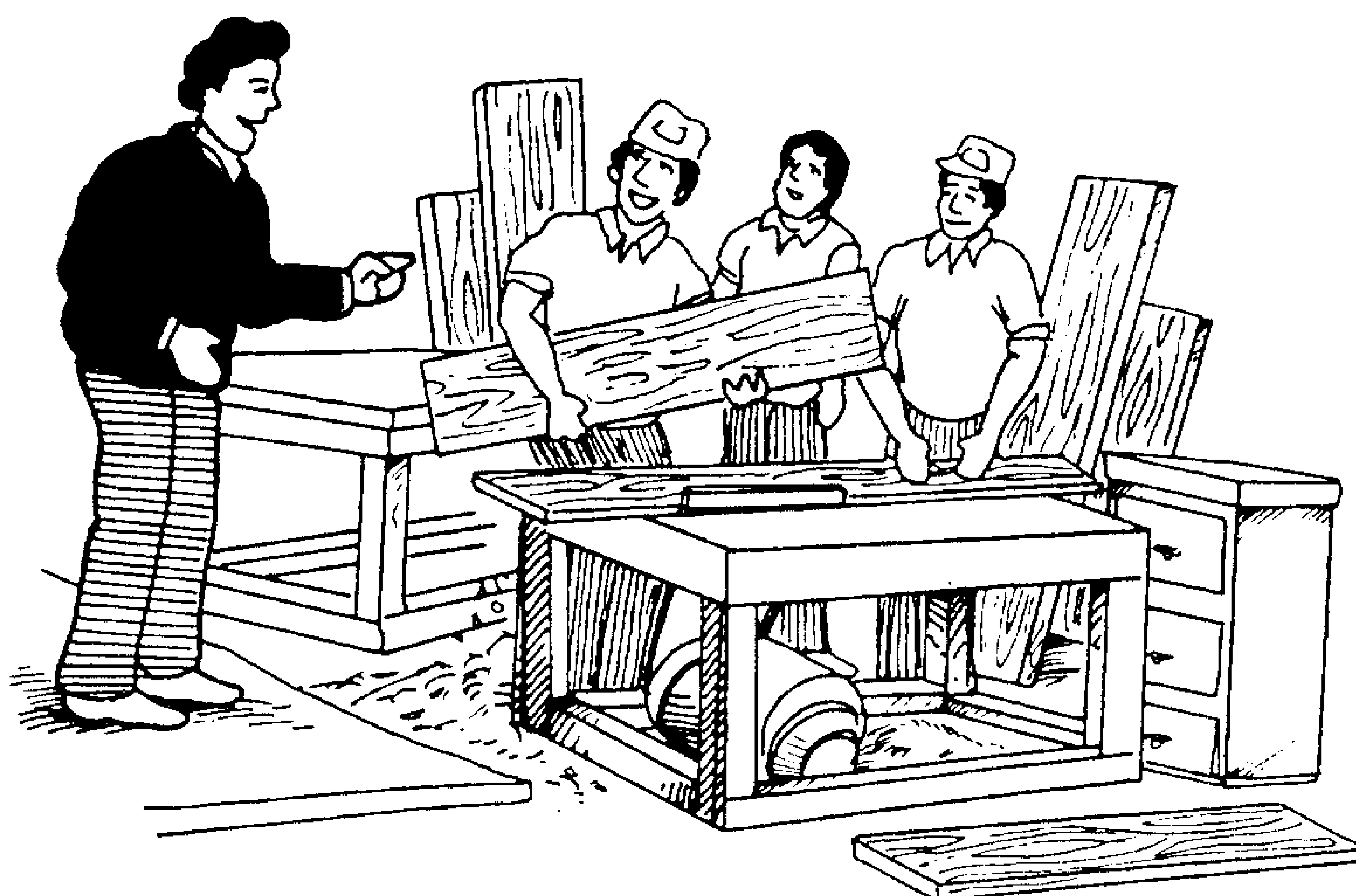
Es la disposición y ordenamiento de las funciones que deben desarrollar cada uno de los miembros de la empresa para garantizar el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos.



Este dibujo es la expresión gráfica de organización por las funciones que se desempeñan dentro de la empresa y se conoce como el Organismo Funcional.

Para conseguir una adecuada organización del Personal debemos tener en cuenta lo siguiente:

1. Se identifican las tareas que se deben realizar en la empresa.
2. Se agrupan u ordenan las tareas por la función a desempeñar, definiéndose los puestos o cargos y determinando los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de ellos.
3. Se define quién o quiénes pueden realizar las actividades o tareas correspondientes a cada uno de los puestos dentro de la empresa.
4. Se designan los responsables y se asignan las funciones.



LA FUNCION DE DIRIGIR

Consiste en orientar y coordinar el trabajo entre las diferentes áreas de la empresa con el próposito de que cada una de ellas desarrolle sus funciones de manera eficiente.

Para desarrollar una buena dirección en la empresa debemos considerar los siguientes elementos:

1. Tener capacidad de liderazgo. Es decir, que la autoridad sea reconocida y aceptada por el conjunto de los trabajadores.
2. Establecer una buena comunicación de jefes a trabajadores, y e trabajadores a jefes.
3. Motivar al personal de manera permanente, logrando la satisfacción de los trabajadores por laborar dentro de la empresa.
4. Capacidad de promover la cooperación entre todos los miembros de la empresa, facilitando la conformación de equipos de trabajo.



LA FUNCION DE CONTROLAR

El control está referido a la supervisión y verificación de las actividades que se desarrollan así como de los resultados obtenidos en un tiempo determinado.

La función de control nos permite realizar ajustes o corregir errores, con el fin de cumplir las metas y alcanzar los objetivos.

Para lleva un adecuado control es necesario:

1. Llevar registros de las diferentes actividades que realiza la empresa.
2. Comparar los planes con lo que se está ejecutando.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL AREA DE ADMINISTRACION

A. LA CONTABILIDAD

Registra todas las entradas y salidas de dinero de la empresa, en los respectivos ligros.

Además, desempeña las siguientes actividades específicas:
- Estar "al día" en materia de la ley tributaria,
- Emitir las facturas,
- Controlar los créditos y cobranzas,
- Calcular y pagar los impuestos,
- Elaborar presupuestos,
- Elaborar los balances del período.

B. LAS COMPRAS

Realiza las compras de materia prima, materiales y demás recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa (gasolina para el grupo electrógeno, útiles de escritorio, papelería, periódicos y revistas, café, etc.).

Para realizar una compra eficiente es necesario conocer dónde podemos encontrar lo que necesitamos, con las mejores condiciones (precio, calidad, garantía, tiempo de entrega, facilidades de pago, etc.). Para ello, un buen sistema es el de llevar un registro de proveedores por artículo, detallando las condiciones que cada uno ofrece. De está manera podremos elegir, con mayor facilidad y rapidez, dónde es más conveniente comprar. Este registro es muy importante que siempre esté actualizado para que pueda ser realmente de utilidad.

Ejemplo: "Julio es muy ordenado, pues tiene un registro de todos los que le proveen material, de las facilidades de pago que le dan, de la lejanía de la tienda, de los descuentos que le hacen, de las garantías que le piden si la venta es al crédito, de la calidad del material, de la puntualidad de entrega, y otros detalles que le interesan. De esta manera protege la calidad de sus compras, pues casi nunca tiene problemas para saber quién es el mejor proveedor cada vez que tiene que comprar. Qué lejos están los días que tenía que perse-

guir a los vendedores para que le entregarán el material que tenía que pagar antes que le den el material, que tenía que devolverlo pues había venido fallado (mala calidad) y muchos otros problemas que ya no recuerda".

El registro de proveedores es una herramienta que nos va a permitir llevar una "historia" de cada proveedor, lo que puede ser de mucha ayuda pues, si algún proveedor no nos cumplió alguna vez, ya lo tenemos registrado como incumplido y probablemente no le volvamos a comprar para no tener el mismo problema. De la misma manera, si el registro nos indica que otro proveedor nunca nos falla y nos da buenas condiciones, comprándole a él, minimizaremos los riesgos.

Una forma de registrar a nuestros proveedores es la siguiente:

REGISTRO DE PROVEEDORES

NOMBRE DEL PROVEEDOR: Comercial Ribero S.A. DIRECCION: Jr. Huancavelica 185 - Lima - Telf.: 234976 FECHA DE REGISTRO: 12 de enero de 1993	
Materiales:	Suelas, cuero guante, accesorios para calzado, tacos de madera.
Facilidades:	Al contado si no compro mucho, a 30 días si soy cliente constante y compro en cantidad.
Descuentos:	10% si la compra es al contado. Una vez me descontó 15% por comprarle por un total de S/. 120.00
Garantías:	Para comprar al crédito sólo necesito que algún cliente suyo me recomiende. Ahora no tengo problemas porque ya me conoce.
Calidad:	Sus materiales son de muy buena calidad pero un poco caros.
Puntualidad:	Siempre cumple con entregarme los materiales en las fechas acordadas.
Otros:	La tienda es de lo más surtida y siempre tiene todo lo que necesito. Es algo cara, por eso mejor buscar en otros sitios antes de comprar acá.

Este programa, además, se encargará del manejo de los almacenes, para lo cual debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

Contar con un buen almacén, sea de útiles de oficina, materias primas, herramientas y equipos, productos en proceso o productos terminados; al margen de representar una inversión, facilita el proceso productivo. Por ello saber administrarlo es muy importante.

Las funciones generales de todo almacén son:

– Recepción: Consiste en recibir y verificar toda la mercadería que ingresa al almacén. La etapas del trabajo de recepción son las siguientes: descarga, desembalaje, inspección y verificación, ingreso de la mercadería al almacén.

– Almacenamiento Es la función de ubicar los bienes al interior del almacén, proporcionándoles las condiciones necesarias para lograr su conservación hasta el momento de ser utilizados.

– Distribución: Se encarga de suministrar los materiales a las diferentes áreas de la empresa que los requieran. Siempre debe existir una consistencia de entrega ("vale de salida"), que servirá para el control pripio del almacén.

– Control: Tiene por misión mantener la información precisa acerca del stock con que cuenta el almacén en un momento determinado. Debe controlar continuamente el nivel de stock para hacer el pedido cuando se llegue al stock mínimo.

Ejemplo: "Cuando uno entra al cuarto donde Julio guarda sus materiales y productos terminados no puede hacer otra cosa que sorprenderse, pues todo está cuidadosamente ordenado y no existen desperdicios inútiles. Además, cada vez que tiene dinero extra lo invierte en comprar nuevos materiales, pues la ventaja es que éstos no se devalúan si están bien mantenidos, mientras que si se guarda el dinero en el bolsillo, lo más probable es que se lo gaste con sus amigos".

C. EL MANEJO DE PERSONAL

El personal es lo más importante dentro de la empresa. El grado de eficiencia de la organización dependerá de la manera con que se administre su personal.

El manejo de personal debe contemplar las siguientes actividades:

- Determinación de necesidades de personal.
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.
- Contratación de personal.
- Evaluación del desempeño del trabajo.
- Remuneración del trabajo.
- Motivación del personal.
- Higiene y Seguridad Industrial.

Este debe adaptarse a las necesidades y deseos de aquellos quienes constituyen la organización. Y, está orientado al desarrollo de las potencialidades de los trabajadores, de manera que, de su trabajo obtengan el máximo de satisfacción y den sus mejores esfuerzos a la empresa.

Para lograr este objetivo, la comunicación a todo nivel se constituye en la herramienta fundamental.

Ejemplo: "Para poder hacer bien su planificación, Julio tiene apuntando en una libretita cuáles de sus operarios son especialistas en calzado para hombres, en zapatillas, en hacer modelos antiguos, modernos; quiénes cobran barato, quiénes están disponibles y otras cosas que le parecen importantes. Esta libreta le es muy útil, pues si se olvida de algo, la consulta. Y si él sale, su hijo ya sabe a quiénes llamar para trabajar. Además tiene bien definido cuáles son las responsabilidades de cada uno de los operarios de la empresa, así sabe que Justo es responsable del aparado, Javier del desbaste y su hijo Aníbal del acabado. De esta forma, por ejemplo, si existe un reclamo de una tienda por mal aparado, Justo es el responsable y sabe que para la próxima deberá poner más cuidado".

D. LAS FINANZAS

Es la parte de la administración que se encarga de ver la mejor manera de conseguir y utilizar el dinero.

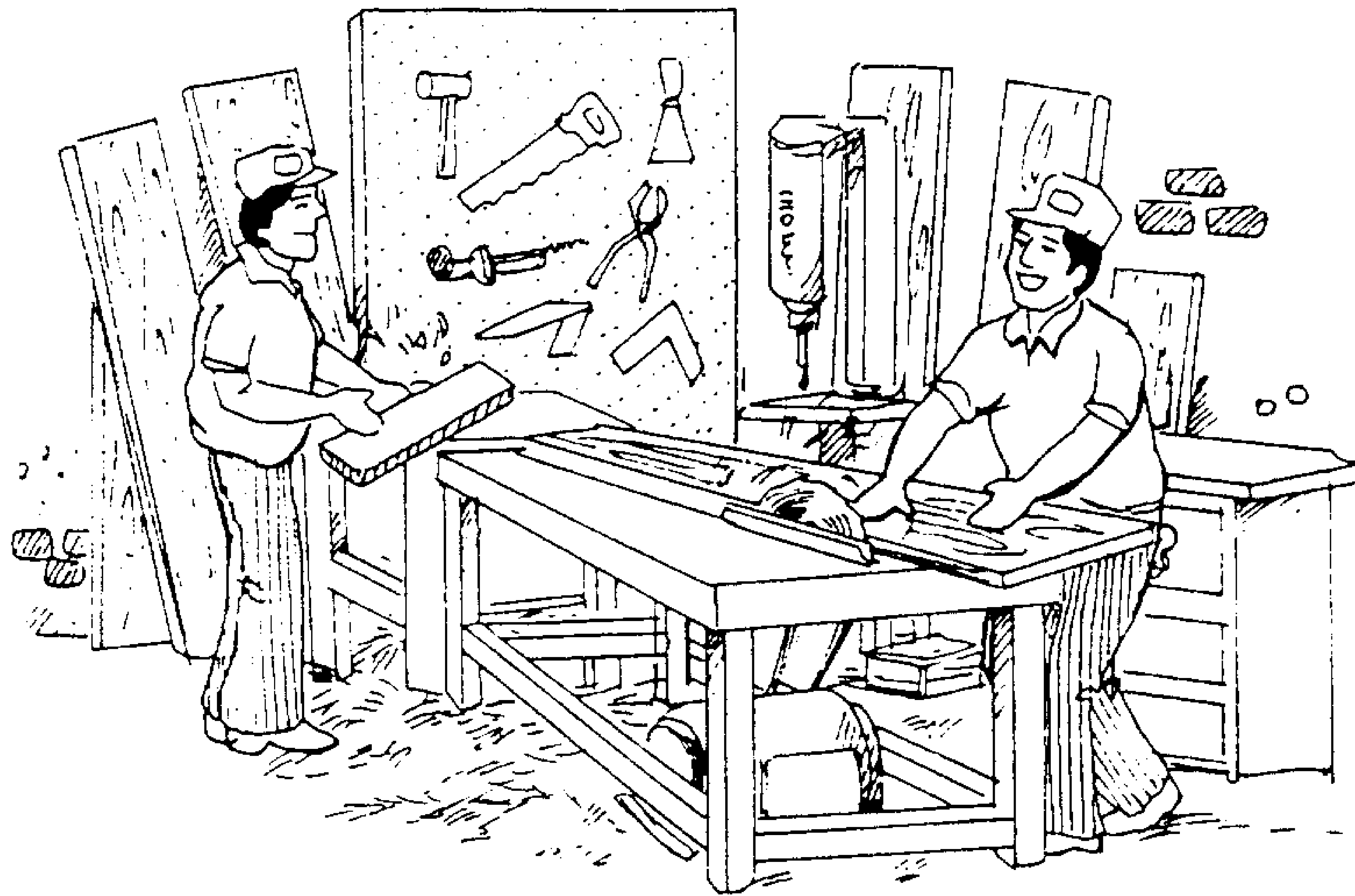
Debe ser muy dinámica pues tiene que buscar quién le preste el dinero, al menor interés y con las mejores facilidades de pago; y a la vez decidir cómo utilizarlo para que le otorgue las mejores ganancias.

Es muy importante evaluar todas las alternativas de utilización del dinero para elegir la mejor, es decir, aquella que nos otorgue el mayor rendimiento con el menor riesgo.

No siempre producir puede ser lo mejor, a veces es preferible comprar materiales, otras lanzar un nuevo producto, otras stockearnos, etc.

Por esta razón una buena gestión financiera es vital para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

¿Qué hace el Area de Producción?



Esta área se encarga de la elaboración de los productos finales.

Esta área es casi siempre la que requiere las mayores inversiones, por esta razón es que muchas veces se le otorga demasiada importancia.

No debería ser así pues, si bien es cierto que en volúmenes de inversión representa la carga más pesada, el área de producción no funcionaría bien sin el apoyo de las áreas de mercadeo y administración.

Las principales actividades que desempeña esta área son:

A. EJECUTAR EL PLAN DE PRODUCCIÓN

A partir de la planificación realizada por el área administrativa, el área de producción se encargará de determinar cómo va a realizar dicho trabajo y luego, de ejecutarlo. Concretamente se trata de ponerse a producir.

Con la maquinaria y equipo requerido, los insumos y la mano de obra, realizamos el trabajo de transformación de la materia prima en productos finales.

Este proceso debemos desarrollarlo con mucho cuidado, buscando aprovechar al máximo nuestros recursos para obtener un producto de la mejor calidad posible.

B. VELAR POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Como dijimos anteriormente, nuestra meta debe ser obtener un producto de la mejor calidad posible.

Se trata, en primer lugar, de evitar que existan fallas en los productos, y de existir éstas, se hace necesario corregirlas o, de lo contrario, impedir que la unidad afectada, o producto de mala calidad, sea comercializada en ese estado.

Es común pensar que el control de calidad debe hacerse sólo al producto que estamos elaborando. Esto no es así. El control de calidad debe considerar:

- Una selección adecuada de materias primas.
- Tener un modelo de producto adecuado a las necesidades del consumidor.
- Un proceso de elaboración que garantice la calidad como forma, color, tamaño, etc. al menor costo posible.

Para garantizar la calidad es indispensable que todos los trabajadores de la empresa, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente, tengan una disposición a que las cosas salgan bien. Pues la calidad es un modo de vida.

Ejemplo: "Lo bueno del taller de Julio es que el personal está seguro que el hacer bien las cosas es beneficioso para todos, y no sólo para el dueño. Y esto no es producto de la casualidad pues él ha intentado –en los 10 años que tiene la empresa– inculcar esta idea a todos sus trabajadores. Julio enseña con el ejemplo, pues su deseo de hacer bien las cosas las demuestra en la práctica: siempre que está en el taller trata de hacer los productos de la mejor manera posible, revisa con cuidado las materias primas para ver si su estado es óptimo, vigila que en el proceso de producción los operarios

tengan cuidado en hacer bien su trabajo y, a la vez, trata de hacer mejoras en todo lo que ve a su alrededor".

Además, si encontramos algún error, lo importante no es buscar culpables, sino tomar las medidas del caso para que éstos no vuelvan a cometerse.

C. REALIZAR EL MANTENIMIENTO DE PLANTA

Las instalaciones, las máquinas, las herramientas y los equipos, son los que nos permiten producir. Por eso hay que cuidarlos.

Es necesario establecer un programa de mantenimiento para todos ellos, que nos permita conservarlos y poder seguir utilizándolos durante un tiempo más largo.

Definitivamente "más vale prevenir que lamentar".

¿Qué es más perjudicial?

- Que se nos malogre nuestra máquina y el técnico se demora 15 días en repararla y nos haga comprar varios repuestos juntos (por lo tanto hacer un gasto fuerte); o,
- Invertir cada semana 1 hora para revisar nuestra m´quina, ajustarle todas las piezas, aceitarlas bien y cambiarle algunas partes gastadas.

Evidentemente, lo que nos costará menos es la segunda posibilidad, es decir, prevenir (mantenimiento preventivo). Por eso, es bueno siempre darle una revisada a todo lo que tengamos y no esperar a que se malogre para repararlo (mantenimiento correctivo).

¿Qué hace el Area de Mercadeo?



El área de mercadeo tiene dos actividades fundamentales:

A. EL ESTUDIO DE MERCADO

Veamos un ejemplo:

"Cada tres meses Julio se pasea por las tiendas de San Juan, Lima y Miraflores para ver qué tipo de zapatos está usando la gente, y ver si él puede hacerlos. Muy frecuentemente, conversa con sus clientes y sus vendedores para saber si los

modelos que está produciendo tienen buena acogida, pues, sino, los cambia por otros. Gracias a esto pocas veces se queda con su mercadería más de un mes.
Hace tres años se le ocurrió hacer botas vaqueras, pues vio unas bien bonitas. Un compañero del gremio le dijo que primero averiguara si a la gente también le gustaba, pues, sino, nadie le iba a comprar, siguió el consejo de su amigo e hizo una encuesta bien simple, en donde preguntaba a la gente si le gustaban las botas vaqueras y si las comprarían (sabiendo que cuestan más del doble que un par de zapatos de vestir). Muchos respondieron que sí les gustaban, pero casi todos contestaron que su sueldo no les alcanzaría par comprarlas. Entonces, tomó la decisión de no hacer botas vaqueras pues casi nadie le iba a comprar".

Examinando el caso de Julio, el estudio de mercado consiste en el conocimiento de las características, necesidades y gustos del consumidor. La competencia u oferta de productos iguales o similares que pueden competir con el nuestro. Los precios a los que se ofrece el producto en el mercado y, finalmente, la menera en que el producto llega hasta el consumidor, es decir, los canales de distribución.

Es bueno saber que hacer un estudio de mercado **no es una tarea complicada y super-planificada.** Una simple conversación, con algunos buenos clientes, nos pede dar muchas ideas de cómo está el mercado.

B. LA VENTA

Consiste en el intercambio que se da entre el producto o distribuidor y el consumidor de un producto determinado.

Sigamos en el ejemplo anterior.

"Al mismo tiempo que Julio recorre las tiendas de calzado para estudiar cuáles son las características del mercao actual, lleva consigo una muestra de sus productos y no pierde la oportunidad de ofrecerlo. A cada comerciante le deja su

tarjeta para que pueda ser ubicado en el momento que cualquiera de sus clientes quisiera información sobre su producto". "Al comerciante más interesado por su producto, Julio le ofrece una venta al contado con el 10% de descuento o un pago inicial del 30% y el saldo en dos cuotas a 15 y 30 días". "Una vez cerrado el trato, Julio no espera que el cliente recoja la mercadería de su taller, él se la lleva personalmente al día siguiente".
"Finalmente, Julio visita a su cliente después de 15 días y se pide que le comente sobre la acogida de su producto".

Como apreciamos en el ejemplo, la venta es más que una simple operación de compra-venta. El trabajo de venta implica el desarrollo de tres actividades básicas:

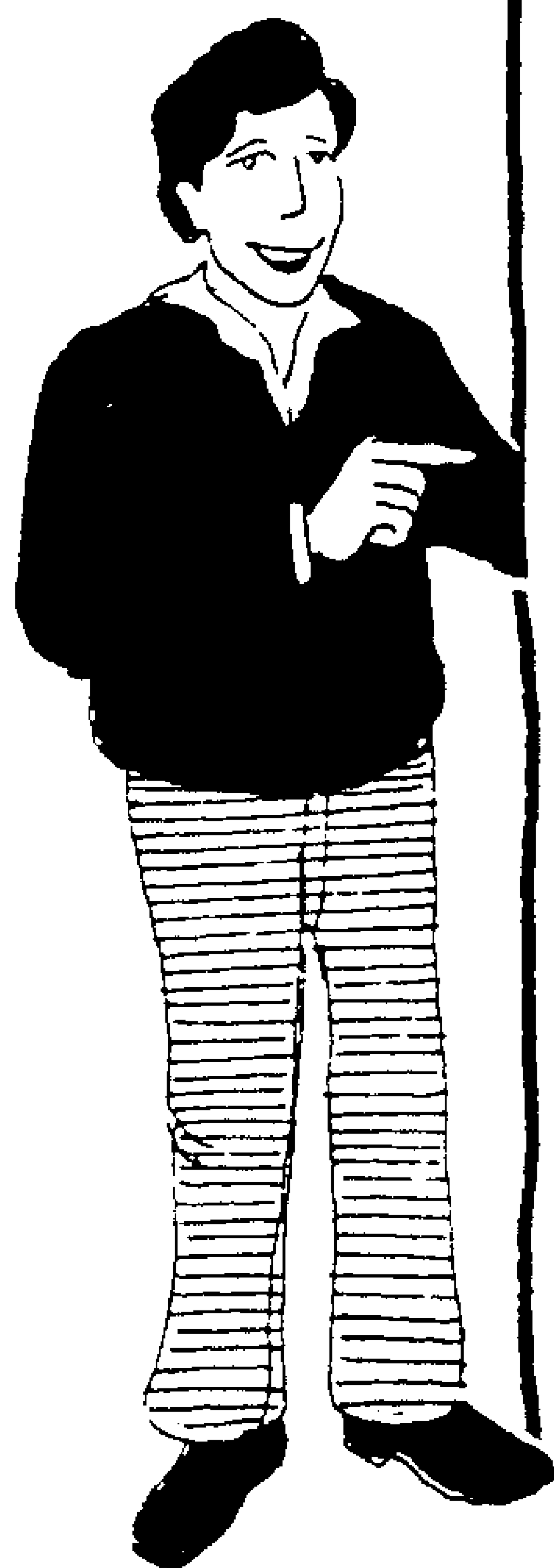
1. **La publicidad,** referida a la utilización de los medios de comunicación (catálogos, revistas, radio, tarjetas, etc.) para informar, convencer y recordar a los clientes y/o consumidores, acerca de un producto.
2. **La promoción de ventas** que se refiere a la utilización de técnicas especializadas para incentivar las ventas a corto plazo. Por ejemplo: muestras gratis, rebajas, premios, regalos, concursos, sorteos, etc.
3. **Las ventas personales,** tratando de relacionarse directamente con los clients para presentar y demostrar el producto y sus bondades, absolver las dudas y manejar sus objeciones, y, finalmente, ejecutar la venta.

La ventas personales nos ayudan a mantenernos informados sobre las necesidades y gustos de los consumidores, para efectuar ajustes o modificaciones en el producto o nuestro sistemas de venta.

Capítulo 4
LA IMPORTANCIA DEL MANEJO EMPRESARIAL EN LOS TALLERES PRODUCTIVOS

A manera de conclusiones, en esta parte nos proponemos ubicar las ventajas de manejar empresarialmente nuestros talleres de producción.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DEL MANEJO EMPRESARIAL?



1. El manejo empresarial se concibe como la organización de un conjunto de recursos, capital y trabajo, para producir un bien que al ser vendido satisfaga las necesidades del consumidor, de tal manera que genere el interés de volver a adquirirlo, garantizando así la continuidad de la empresa en el tiempo.

Si a lo anterior agregamos la visión de futuro, la capacidad de ahorro-inversión y el asumir riesgos calculados, podremos proyectar el futuro de la empresa, abriendo la posibilidad de crecer y desarrollarse.

2. El manejo empresarial nos permite tener claro los fines que perseguimos, reflejados en los objetivos y metas, de manera tal que orienten nuestran acciones.

El establecimiento de políticas y la manera de organizar la empresa, facilitará el uso racional de los recursos y el desarrollo de un trabajo más eficiente.

3. El manejo empresarial nos permite realizar una racional división del trabajo. Esto se refleja en una organización que permite:

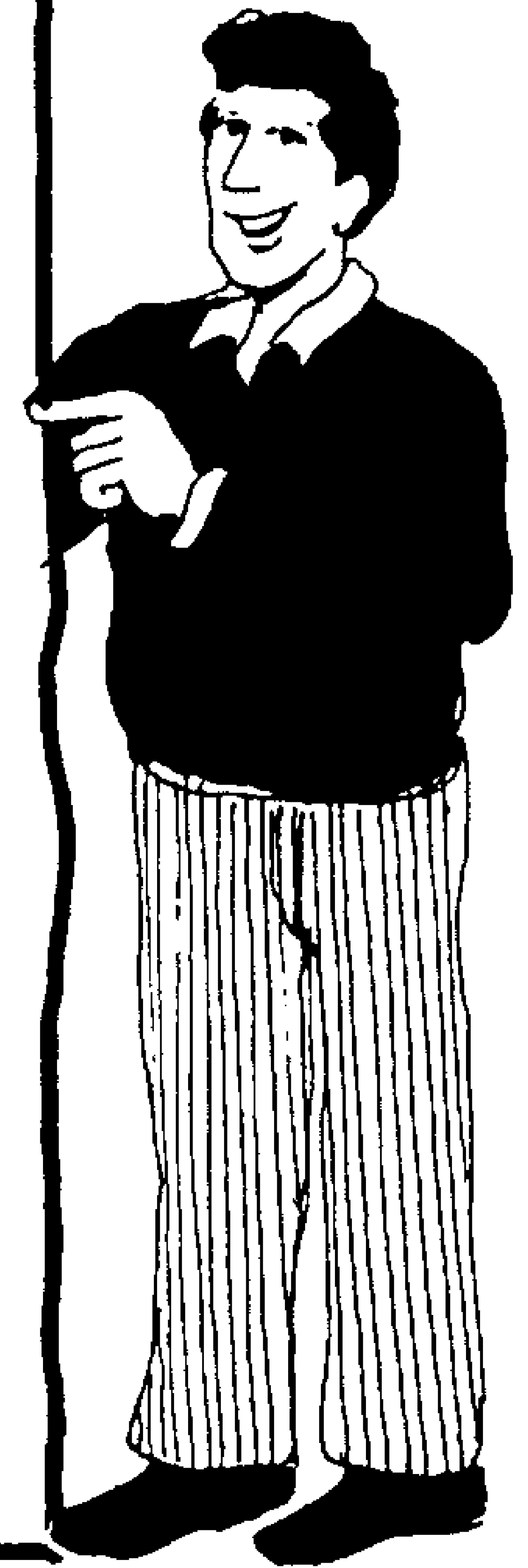
– Mayor facilidad para el desempeño de las actividades.

– Incremento en la calidad, al existir una mejor especialización del trabajo.

– Mayores rendimientos con disminución de tiempos.

Todo lo anterior nos permite operar con menores costos y la posibilidad de obtener mayores ganancias.

4. La planeación y la organización propias del manejo empresarial son fundamentales para el logro de los objetivos. De la misma manera que la dirección y el control de las actividades nos permiten orientar y verificar la buena marcha de la empresa.



A manera de síntesis podemos afirmar:

– La empresa tiene mayores posibilidades de sobrevivir a lo largo del tiempo, por lo tanto, de satisfacer nuestras necesidades.

– La empresa casi nunca pierde clientes, los gana, y, además, vende más rápido sus productos porque responde a las necesidades del mercado.

– La empresa puede conseguir más fácilmente dinero para producir y vender, porque tiene definidos sus mecanismos de financiamiento.

– La empresa disminuye costos (tiempo, materiales, recursos humanos, etc.) al planificar su producción.

– Una empresa eficientemente administrada nos permite obtener más utilidades y, por tanto, mejores condiciones de vida.

¿De qué depende el manejo empresarial en nuestros talleres?

Depende de:

- Orientar la producción a las necesidades del consumidor.
- La visión de futuro del empresario.
- La capacidad de gestión y administración.

NO NECESITA CAMBIAR:

- El volumen de producción.
- El tamaño del local.
- La cantidad de máquinas.
- Ni reemplazar a la familia en la producción.